



РОСЖЕЛДОР

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)

Научно-техническая библиотека

**ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ОЦЕНКЕ И УПРАВЛЕНИЮ
ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ, ФОРМИРОВАНИЮ РЕЗЕРВА,
АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

тематический обзор научной литературы



**Ростов-на-Дону
2023**

Составитель: библиотекарь отдела учета и научной обработки изданий НТБ Л.В. Ширяева

Процесс управления карьерой является двусторонним. Объектом управления является повышение ценности человеческого капитала работника. В ситуации, когда субъектом является работник, говорят об управлении личной карьерой. Если субъектом управления является работодатель, то речь идет об управлении деловой карьерой. Понятие «управление карьерой» включает два этих процесса.

Управление деловой карьерой заключается в том, что с момента принятия работника на предприятие и до предполагаемого его увольнения с работы необходимо организовывать его планомерное горизонтальное и вертикальное передвижение по должностям и рабочим местам.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению.

При этом пути реализации целей карьеры — это последовательность должностей, на которых необходимо проработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации (обучение, стажировки...)

Формирование кадрового резерва организации — одна из процедур, позволяющая не только оперативно решить вопрос замещения руководителя или специалиста на время его отсутствия, но и вырастить собственного должным образом подготовленного сотрудника, подходящего для занятия ответственной должности на длительный срок. Рассмотрим, что представляет собой процедура формирования кадрового резерва.

1. Агзамова, Г. Б. Совершенствование оценки персонала в высшем учебном заведении / Г. Б. Агзамова. – Текст : электронный // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции, Москва, 06–08 апреля 2021 года. Том 3. – Москва : Эдельвейс, 2021. – С. 18-26 // НЭБ eLIBRARY.

Статья представляет собой анализ теоретических аспектов оценки персонала и существующей системы оценивания сотрудников в высшем учебном заведении. Авторами статьи даны рекомендации по совершенствованию проведения оценки и аттестации персонала в организации путем внедрения нового метода оценки «360 градусов», которая позволит повысить объективность оценивания.

2. Александрова, А. Ю. Управление деловой карьерой персонала в организации / А. Ю. Александрова, В. С. Кудряшов. – Текст : электронный // Развитие современной науки и образования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 ноября 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение, 2022. – С. 100-103 // НЭБ eLIBRARY.

В статье рассмотрена сущность управления деловой карьерой персонала в организации. Схематично представлено влияние планирования профессиональной карьеры сотрудника на деятельность организации. Определены этапы планирования карьеры персонала в организации.


Управление служебно- профессиональным продвижением и деловой карьерой персонала

1. Профессиональная карьера - рост знаний, умений, навыков:

- **специализация** (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения)
- **транс-профессионализация** (овладения другими областями человеческого опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности)

2. Внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в организации:

- **вертикальная** - должностной рост
- **горизонтальная** - продвижение внутри организации
- **центростремительная** - продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений

 MyShared

3. Алханов, Г. Р. Возможности и перспективы применения компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала / Г. Р. Алханов. – Текст : электронный // StudNet. – 2022. – Т. 5. – № 2 // НЭБ eLIBRARY.

Автором статьи рассматривается роль компетентностного подхода в системе управления деловой карьерой персонала организации, а также основные методы разработки и использования моделей компетенций, проведен анализ особенностей управления деловой карьерой сотрудников при внедрении компетентностного подхода. Использование компетентностного подхода позволяет измерять показатели компетентности кандидатов в кадровый резерв. Тем самым повышается объективность выбора и появляется возможность развития профессионального потенциала резервистов. Учитывается опыт зарубежных стран, в которых используются компетентностный подход при отборе на государственную службу.

4. **Бабушкина, Ю. В. Роль оценки персонала для формирования кадрового резерва / Ю. В. Бабушкина. – Текст : электронный // Инновационные технологии управления персоналом в транспортных компаниях : сборник по материалам научно-практической конференции, Москва, 07 апреля 2022 года. – Москва: Русайнс, 2022. – С. 37-42 // НЭБ eLIBRARY.**

Статья посвящена исследованию роли оценки персонала для формирования кадрового резерва. В современных условиях наполненность кадрового резерва организации высококвалифицированными специалистами позволяет занимать лидирующую позицию среди конкурирующих компаний. Поэтому предварительная оценка компетенции персонала необходима для эффективного формирования кадрового резерва.

5. **Баранова, Т. А. Деловая карьера / Т. А. Баранова. – Текст : электронный // Студенческий. – 2021. – № 4-1(132). – С. 79-85 // НЭБ eLIBRARY.**

В статье отражается понятие и сущность деловой карьеры применительно к муниципальной службе. Определяются отличительные особенности деловой карьеры муниципальных служащих, этапы карьеры, ее значение для эффективной работы служащих. Сделан вывод о необходимости целенаправленного управления карьерой муниципальных служащих, посредством создания эффективной системы управления карьерой.



6. **Безгачева, О. Л. Исследование опыта управления кадровым резервом как элемента кадровой политики / О. Л. Безгачева, О. А. Галочкина. – Текст : электронный // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – № 1(47). – С. 4-10 // НЭБ eLIBRARY.** Автор посвящает свою статью проблемам управления кадровым резервом как элементом кадровой политики. Актуальность статьи обусловлена тем, что зачастую многие организации сталкиваются с проблемой недостаточности кадров, соответствующих должности. Эффективное решение данной проблемы как элемента кадровой политики организации, по мнению авторов, возможно путем формирования и использования системы подготовки кадрового резерва, способствующей повышению уровня профессиональных компетенций сотрудников.

7. **Бреева, М. И. Понятие и сущность управления деловой карьерой / М. И. Бреева. – Текст : электронный // Научная инициатива: Проблемы и перспективы внедрения инновационных решений : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Воронеж, 12 января 2023 года. – Стерлитамак: Агентство международных исследований, 2023. – С. 115-120 // НЭБ eLIBRARY.** Деловая карьера, считает автор Бреева М.И. - это процесс самоутверждения и самореализации личности, осуществляемый путем активности, направленной на повышение компетентности, достижения социально - полезных и субъективно - значимых результатов в выбранной сфере деятельности. Карьерному процессу свойственны цикличность, многовариантность, неравномерность, закономерные кризисы. В условиях постиндустриального общества теоретические модели карьерного процесса должны предусматривать множественность проб, резкие изменения траекторий и прерывание карьеры.

8. **Бусева, П. К. Цифровые технологии в оценке и аттестации персонала / П. К. Бусева.- Текст : электронный // Актуальные проблемы теории и практики управления : сборник X-й юбилейной Международной конференции, Смоленск, 30 ноября 2021 года. – Курск: Университетская книга, 2021. – С. 47-51 // НЭБ eLIBRARY.** В статье обозначены вопросы внедрения и использования цифровых технологий в оценке и аттестации персонала. Критерии оценки цифровых технологий, алгоритм внедрения новых форм обучения, преимущества внедрения цифровых технологий. Долгие годы в системе оценки персонала остается фактом то, что эффективное развитие компании вне зависимости от ее статуса требует оптимизации всех имеющихся ресурсов, и в основном людских. Именно человеческий капитал является основным двигателем прогресса, и со временем отношения между субъектами на всех уровнях меняются в системе управления персоналом.

9. **Возможности и перспективы применения компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала / А. Ш. Галимова, Л. Н. Назмиева, Д. Г. Фирсов, Г. З. Биккузина. – Текст : электронный // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 1(57). – С. 83-89 // НЭБ eLIBRARY.** Авторы сосредоточили внимание на том, что современные условия рынка, характеризующиеся высокой конкуренцией и

нестабильностью внешней среды, диктуют субъектам хозяйствования необходимость создания наиболее благоприятных условий для развития компетенций персонала, так как эффективность их деятельности находится в прямой зависимости от знаний, умений и навыков, которыми обладают сотрудники. Основными принципами, соблюдение которых позволяет обеспечить эффективность компетентного подхода к управлению персоналом, являются: достижение сознательности и творческой активности персонала; доступность и систематичность обучения; единство группового и индивидуального обучения; ценностно-ориентированное изучение вопросов профессиональной деятельности. На основании приведенных принципов составляются модели компетенций для обеспечения продуктивной работы и повышения уровня знаний персонала, позволяющих объединить разновидности и уровни компетенций. Компетентный подход к управлению деловой карьерой персонала дает богатые возможности эффективного обучения сотрудников и выстраивания системы их карьерного роста...

Технологии оценки и аттестации персонала



10. Гаджиева, Е. А. Управление деловой карьерой персонала современной организации: анализ состояния и пути совершенствования / Е. А. Гаджиева, С. В. Махринский. – Текст : электронный // Экономические системы. – 2021. – Т. 14. – № 4. – С. 167-176 // НЭБ eLIBRARY. В статье дана характеристика гендерных особенностей карьеры в

целом и особенностей построения женской карьеры в России. Выявлено, что женщины часто подвержены так называемому синдрому самозванца - психологическому состоянию, когда человеку кажется, что он не заслуживает своих успехов и все время находится в шаге от «разоблачения». Также определено, что у большинства российских женщин мотивация к карьерному росту пропадает достаточно рано, причем у женщин среднего возраста реже происходит «второй пик» в карьере. Это объясняется особенностями современной российской действительности: неблагоприятная социальная ситуация просто «придавливает» женщин, и мотивация не возвращается. При всем при этом существует такой парадокс: женщины в целом опережают мужчин в образовании и уровне квалификации, они чаще учатся, повышают свою квалификацию, приобретают новые знания, умения и навыки.

Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением



11. Галимова, А. Ш. Особенности построения деловой карьеры персонала в условиях удаленной (дистанционной) работы / А. Ш. Галимова, О. А. Хамитова, Э. И. Шакирова. – Текст : электронный // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 4(160). – С. 129-132 // НЭБ eLIBRARY. Авторами анализируются схема и виды удаленной работы, их различия. Выявлены проблемные вопросы, связанные с удаленной работой в период пандемии коронавируса. Доказана возможность построения деловой карьеры в отсутствии очного формата

трудовой деятельности. Сделан вывод о том, что в условиях удаленной работы необходимо учитывать некоторые особенности организации труда.

12. Галимова, А. Ш. Тенденции развития управления деловой карьерой персонала в условиях цифровизации / А. Ш. Галимова, Д. Г. Фирсов. – Текст : электронный // Доклады Башкирского университета. – 2022. – Т. 7. – № 1. – С. 64-70 // НЭБ eLIBRARY. В статье представлены трактовки понятия «деловая карьера». Рассмотрена необходимость управления карьерой персонала. Автор статьи характеризует современные технологии, такие как карьерный коучинг и карьерное обучение, которые в последние годы набирают популярность. Представлены возможности цифровых технологий в системе управления деловой карьерой. В статье приведен пример пошагового использования цифрового карьерного портала в системе управления карьерой персонала.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



13. Галимова, А. Ш. Управление деловой карьерой персонала в условиях дистанционной работы с применением цифровых технологий / А. Ш. Галимова, Э. И. Шакирова. – Текст : электронный // Стратегическое развитие региона: проблемы, механизмы, факторы : сборник материалов Международной научно-практической конференции. – Уфа: Мир печати, 2022. – С. 153-155 // НЭБ eLIBRARY. Авторы сосредотачивают внимание на влияние процессов цифровизации экономики на карьеру сотрудников, работающих на «удаленной»

(дистанционной) работе. Анализируются новые цифровые технологии, которые используются в образовательном процессе для обучения и подготовки высококвалифицированных кадров в регионе.

14. **Зиновьева, Е. Г. Анализ формирования кадрового резерва предприятия / Е. Г. Зиновьева, М. В. Кузнецова, Н. Н. Костина. – Текст : электронный // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 7(132). – С. 961-968 // НЭБ eLIBRARY.** Целью статьи является формирование кадрового резерва в целях качественного обеспечения предприятия подготовленными сотрудниками, которые готовы в любой момент времени выполнять функционал не только своего уровня, но и смежный функционал, а самое главное, функционал вышестоящих должностей. Если в кадровом резерве есть подготовленные специалисты, то это позволяет ей существенно сэкономить затраты на подбор, обучение и адаптацию новых сотрудников. Формирование кадрового резерва в сущности является системой инвестиций в развитие персонала предприятия. Во первых наличие резервистов повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению. Во вторых, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при непредвиденном временном или постоянном освобождении должности руководителей.



15. **Лисняк, П. В. Аттестация персонала: понятия, виды и процедура проведения / П. В. Лисняк. – Текст : электронный // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2022. – № 2(28). – С. 11-14 // НЭБ eLIBRARY.** В статье рассматривается понятие аттестации персонала в организации. Целями аттестации являются: регулярная оценка успешности деятельности сотрудника, осуществление поощрительных и санкционных мероприятий, основание для оперативного перераспределения задач между сотрудниками, формирование кадрового резерва, составление плана обучения и развития сотрудников, планирование карьеры сотрудников, внедрение систем гибкой оплаты труда (изменения системы оплаты труда).

16. **Лифанова, А. Э. Аттестация персонала в рамках системного подхода управления организацией / А. Э. Лифанова. – Текст : электронный // Устойчивое развитие управленческих систем: аспекты управления персоналом и цифровизации : сборник трудов международной научно-практической конференции, Владимир, 03 декабря 2021 года. – Владимир: Атлас, 2022. – С. 177-181 // НЭБ eLIBRARY.** Автором изучается роль аттестации персонала в рамках системного подхода к управлению организациями. В настоящее время системный подход к управлению - распространённая практика. Аттестация персонала является неотъемлемой чертой системного подхода к управлению организацией, поскольку представляет собой механизм регулирования внутренней среды организации. Работа с персоналом организации приводит к общему повышению эффективности работы всех членов организации. Важную роль в повышении эффективности деятельности организации играет аттестация персонала. Часто аттестация персонала происходит на основе компетенций.

17. **Марон, А. Е. Системные механизмы повышения качества моделей профессионального роста руководителей образовательных организаций / А. Е. Марон, Л. Ю. Монахова, Е. Г. Королева. – Текст : электронный // Человек и образование. – 2022. – № 1(70). – С. 33-42 // НЭБ eLIBRARY.** Статья посвящена рассмотрению механизмов совершенствования профессионального роста и повышения эффективности руководителей образовательных организаций, в числе которых аттестация, мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций, система повышения квалификации, направленная на решение профессиональных проблем и запросов данного контингента, включающая набор эффективных моделей. Обосновываются необходимость внедрения целевой модели аттестации руководителей как средства формирования единой кадровой политики, цели, задачи мониторинга и его потенциал в обеспечении качества и эффективности управленческих кадров. Анализируются роль и возможности системы повышения квалификации в развитии «инновационного потенциала» руководителя образовательной организации. Приводятся конкретные примеры моделей повышения квалификации руководителей (в числе которых персонифицированная модель, каскадная или фасеточная модели, модель горизонтального обучения).



18. Мусорина, М. А. **Аттестация государственных гражданских служащих в системе оценки персонала / М. А. Мусорина. – Текст : электронный // Новые экономические исследования : сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 марта 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение, 2022. – С. 96-99 // НЭБ eLIBRARY.** Эффективное государственное управление как считает автор статьи, подразумевает наличие высококвалифицированных кадров, способных принимать качественные управленческие решения. Подбор квалифицированных специалистов опирается также на положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации. Вопрос о проведении аттестации решается работодателем в том случае, когда необходимо оценить уровень знаний и навыков государственного гражданского служащего для конкретной должности. В статье рассматриваются порядки проведения аттестации для служащих разного уровня.

19. Сотников, Н. З. **Конвергенция управления деловой карьерой и риск-менеджмента / Н. З. Сотников. – Текст : электронный // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 4. – С. 857-874 // НЭБ eLIBRARY.** Статья посвящена специфике развития современного рынка труда и делает не только возможным, но и необходимым проведение социально-экономического

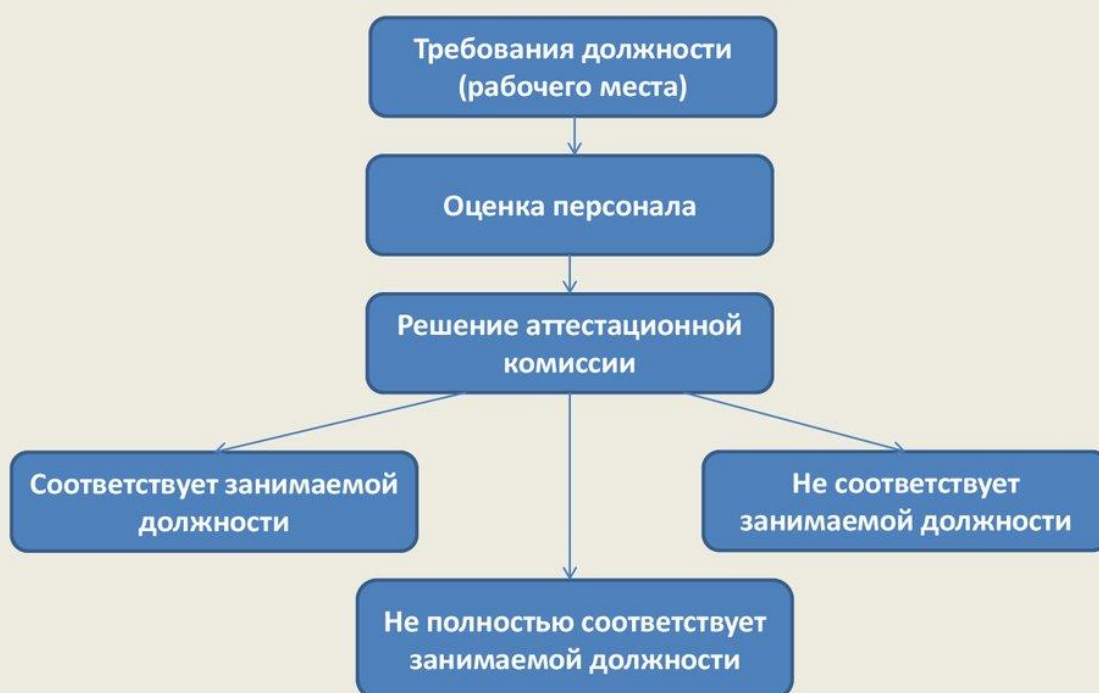
исследования этой конвергенции, которое позволит перейти к новому, более глубокому пониманию деловой карьеры. В этом контексте целью статьи является развитие концептуальных основ управления карьерой с позиций его конвергенции с риск-менеджментом. Теория и методология исследования основаны на теоретическом анализе результатов научных работ, в которых представлены основные положения управления рисками, включая кадровые, управления карьерой.

20. Суржицкая, Л. И. Место оценки аттестации персонала / Л. И. Суржицкая. – Текст : электронный // Экономика и социум. – 2020. – № 10(77). – С. 781-788 // НЭБ eLIBRARY. Автором рассмотрена оценка эффективности деятельности персонала и определение перспектив его развития. Новизна выбранной темы обусловлена тенденцией роста осознания ценности человеческих ресурсов в организации и необходимости интенсивной работы с кадрами. Совершенно справедливо отмечено, что трудовые ресурсы играют первоочередную роль в производственном процессе, именно от них зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом. В связи с этим возникает потребность в проведении комплексной аттестации персонала, которая позволяет определить уровень соответствия занимаемой должности, владение необходимыми знаниями и навыками. Современная теория и практика управления человеческими ресурсами располагает широким арсеналом методов оценки соответствия сотрудника занимаемой должности и результатов деятельности персонала.

 <h2>Методы аттестации</h2>	
Квалификационная работа	Аттестуемый самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи. Применяется для оценки профессиональной компетентности
Собеседование	С аттестуемым проводится беседа эксперта. Применяется для выявления профессиональных ЗУН
Тестирование	Аттестуемому предлагается пройти профессиональный тест. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д.

21. Сушко, А. Г. Современные способы проведения аттестации персонала / А. Г. Сушко, О. Н. Валькович. – Текст : электронный // Вектор экономики. – 2021. – № 12(66) // НЭБ eLIBRARY. В данной статье раскрываются теоретические основы аттестации работников на предприятии. Определяются ключевые методы и способы, формирующие эффективное проведение аттестации персонала. Более подробнее мы рассмотрим метод КРІ, какими преимуществами и недостатками он обладает. Узнаем, какие способы оценки персонала во время аттестации можно отнести к количественным, качественным и комбинированным методам. Цель статьи - разобраться в ключевых методах проведения аттестации, а также понять, какие задачи можно измерить с помощью структуры КРІ в вашей компании. В результате определим, насколько полезна и эффективна структура КРІ для оценки ключевых навыков сотрудников и эффективности их работы.

Схема аттестации персонала



12

22. Тимофеев, Р. А. Управление деловой карьерой персонала / Р. А. Тимофеев, Ш. П. Бабаева. – Текст : электронный // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сборник трудов VII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 14–15 апреля 2022 года. – Симферополь: Ариал, 2022. – С. 165-168 // НЭБ eLIBRARY. Авторами статьи рассматриваются проблемы управления деловой карьерой персонала. Кроме того, исследуется понятийный аппарат деловой карьеры персонала, основные функции, которые выполняет

управление деловой карьерой, ключевые мероприятия по планированию карьеры. Обозначено существенное развитие и формирование в нынешних обстоятельствах устойчивого механизма управления деловой карьерой персонала во всех секторах рыночной экономики, гарантирующего единое решение вопросов результативного применения трудовых ресурсов в компаниях.

23. **Чернова, Д. А. Аттестация персонала на государственной (муниципальной) службе: проблемы и пути их решения / Д. А. Чернова. – Текст : электронный // Бюллетень науки и практики. – 2022. – Т. 8. – № 12. – С. 441-447 // НЭБ eLIBRARY.** Целью статьи является изучение и анализ вопросов, связанных с аттестацией персонала на государственной (муниципальной) службе и пути их решения. Цель исследования - изучить основные проблемы, связанные с аттестацией персонала на государственной (муниципальной) службе и определить пути их решения. Объектом исследования является персонал государственной (муниципальной) службы. Основными методами проведения анализа явились: метод сравнения, анализа, логического рассуждения. Рассмотрено определение понятия «государственная служба». Изучены этапы проведения процедуры аттестации персонала.



ТЕКУЩИЕ ПРОБЛЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Гражданские служащие оценивают сами себя

- Требуются механизмы внешней оценки деятельности госслужащих

Отсутствует влияние результатов аттестации на карьерный рост и материальную мотивацию

- Требуется привязка результатов оценки госслужащих к системе обучения, формированию кадрового резерва, мотивации, планированию карьеры госслужащего

Отсутствует система оценки деловых личностных качеств

- Требуются понятные для применения инструменты оценки деловых качеств, влияющие на результат работы

Отсутствуют четкие квалификационные требования к профилю образования, знаниям и навыкам

- Требуется система квалификационных требований с учетом направления профессиональной деятельности и методики оценки соответствия квалификационным требованиям

Отсутствуют критерии результативности деятельности

- Требуются инструменты для оценки результативности деятельности госслужащих

Минтруд России

Действующий процесс аттестации не совершенен и требует доработки

24. Яговкина, Ю. А. Теоретические аспекты управления деловой карьерой работника образовательной организации / Ю. А. Яговкина. – Текст : электронный // Феноменология личности: ресурсность и многоаспектность : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Армавир, 22 ноября 2022 года / Под общей редакцией И.В. Ткаченко. – Чебоксары: Среда, 2022. – С. 71-74 // НЭБ eLIBRARY. Статья посвящена рассмотрению основных теоретических аспектов управления деловой карьерой работника образовательной организации, основные понятия и сущность управления деловой карьерой. Также рассматривается специфика педагогической карьеры в образовательной организации. Представлены инструменты управления карьерой персонала, которые могут применяться в образовательном учреждении. Дается определения таким понятиям, как горизонтальная и вертикальная карьера, деловая карьера, управление.

25. Яростюк, М. Р. Планирование и управление деловой карьерой персонала в организации / М. Р. Яростюк, Н. Н. Шевченко. – Текст : электронный // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 11. – С. 416-420 // НЭБ eLIBRARY. В статье осуществлен анализ проблемы планирования и управления карьерой персонала в организации, рассмотрено содержание процесса планирования карьеры и основные направления деятельности по управлению карьерным ростом персонала. Актуальность данной проблемы обусловлена инновационными информационными процессами, происходящими в производственной сфере, фундаментально трансформирующими содержание трудовой деятельности и актуализирующими потребность в развитии кадрового потенциала организации на основе формирования прогностического мышления и индивидуалистического творчества работников.